

O Impacto da Liderança na Motivação dos Colaboradores do Setor Bancário na Região Autónoma dos Açores

Dissertação de Mestrado

Sara Cristina Rodrigues Cabral

Mestrado em

GESTÃO DE EMPRESAS/ MBA



O Impacto da Liderança na Motivação dos Colaboradores do Setor Bancário na Região Autónoma dos Açores

Tese de Mestrado

Sara Cristina Rodrigues Cabral

Orientadores

Professora Doutora Maria da Graça Câmara Batista

Professora Doutora Áurea Sandra Toledo de Sousa

Tese de Mestrado submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas/ MBA



O conteúdo desta dissertação reflete as ideias do autor e não responsabiliza os(as) orientadores(as) nem a Universidade dos Açores.

RESUMO

Num cenário de crise económica, em que foram vários os escândalos financeiros e estruturais protagonizados pela banca portuguesa, em que a liderança e a supervisão do Banco de Portugal foram postas em causa e em que milhares de postos de trabalho ainda são uma incógnita, importou aferir as perceções dos bancários sobre as formas de liderança exercidas pelos quadros dirigentes das instituições de crédito a operar na Região Autónoma dos Açores e o seu eventual impacto na motivação dos mesmos.

Procurou-se, ainda, estabelecer um paralelo entre os fenómenos de liderança e de motivação, com base nas perceções dos bancários, identificando e caracterizando os principais fatores motivacionais e estabelecendo uma comparação entre as formas de liderança aplicadas e as formas de liderança consideradas eficazes. Por se tratar de um estudo de natureza quantitativa, recorreu-se ao Software *IBM SPSS Statistics* (SPSS) para tratar e analisar os dados provenientes do questionário utilizado, previamente testado e validado. A fundamentação teórica teve por base as principais obras de referência para as temáticas em estudo, assim como diversos artigos científicos, nacionais e internacionais. Em geral, concluiu-se que os bancários apresentam níveis consideráveis de motivação, apesar de não considerarem que os seus líderes se comportam totalmente como líderes eficazes. Além disso, salienta-se a existência de uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre o grau de motivação e o papel do líder nessa motivação.

Palavras-chave: Liderança, Motivação, Setor Bancário na Região Autónoma dos Açores.

ABSTRACT

In an economic crisis scenario, where several financial and structural scandals involving the Portuguese banking system took place, the leadership and supervision of the Bank of Portugal were being questioned and the future of thousands of jobs was unknown, it was important to understand the bank employees' perceptions about the forms of leadership exercised by the leading executives of credit institutions operating in the Autonomous Region of the Azores influences and their possible impact on their motivation.

We sought to establish a parallel between the phenomena of leadership and motivation based on the perceptions of bank employees, by identifying and characterizing the principal motivational factors and by establishing a comparison between the forms of leadership currently applied and the forms of leadership considered effective. Since this is a quantitative study, *IBM SPSS Statistics* Software (SPSS) was used to treat and analyze the data of the questionnaire, previously tested and validated. The theoretical framework of this study was based on reference literature, as well as on national and international scientific articles. In general, it was concluded that bankers presented considerable levels of motivation, although they do not consider that their leaders totally behave as effective leaders. The study also showed that there was a positive and statistically significant correlation between the degree of motivation and the role of the leader in this motivation.

Keywords: Leadership, Motivation, Banking Sector in the Autonomous Region of the Azores

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes.”

Martin Luther King (1929-1968)

AGRADECIMENTOS

Nenhuma palavra, gesto ou intenção é suficiente para agradecer a todos aqueles que contribuíram para a apresentação deste trabalho. Porém, nestas poucas linhas, gostaria de expressar o meu apreço a alguns deles.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer às minhas orientadoras Doutora Maria Graça Batista e Doutora Áurea Sousa por terem aceite este desafio e pelo constante apoio e disponibilidade que tiveram para comigo.

Também sou grata a todos os bancários que participaram neste estudo, pois sem a sua contribuição nada poderia ter sido feito. Aos meus professores e colegas de curso: Gui, Rita e Ana a vós em especial! À minha família e amigos, realçando a preciosa ajuda da minha sogra Rosa. À minha mãe Inês: o meu pilar, a minha força, o meu rumo. Todo o amor e dedicação fazem dela a mulher mais importante da minha vida.

Por último, mas não menos importante, ao Vitor: amor da minha vida. Sou grata por cada gesto de afeto, carinho, amizade e companheirismo. Sem ti, nunca conseguiria chegar ao fim deste trabalho pois foram tantas as vezes que quase sucumbi à vontade de desistir, e, em momento algum, o deixaste. O teu apoio, a tua confiança e o teu amor deram-me força para seguir em frente e vencer esta etapa

ÍNDICE

RESUMO	iv
ABSTRACT	v
AGRADECIMENTOS	vii
ÍNDICE	viii
LISTA DE TABELAS	x
LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS	xiv
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	15
1.1. Enquadramento do Estudo	15
1.2. Propósitos e Objetivos do Estudo	17
1.3. Método do Estudo	18
1.4. Estrutura da Dissertação	18
CAPÍTULO II - LIDERANÇA	20
2.1. Definição de Liderança	20
2.2. Teorias da Liderança	23
2.3. Liderança e Gestão	25
2.4. O Líder	28
CAPÍTULO III – MOTIVAÇÃO	34
3.1. Definição de Motivação	34
3.2. Teorias da Motivação	37
3.3. O Processo Motivacional	39
3.4. Motivação Intrínseca e Extrínseca	42
CAPÍTULO IV – O SETOR BANCÁRIO EM PORTUGAL E NOS AÇORES	46
4.1. Evolução do Setor Bancário em Portugal e nos Açores	46
4.2. Liderança e Motivação no Setor Bancário	48
CAPÍTULO V – MÉTODO	51
5.1. Análise Quantitativa	51
5.2. Hipóteses	53
5.3. População e Amostra	54
5.4. Instrumento de Recolha de Dados	56
5.5. Tratamento Estatístico dos Dados	62
CAPÍTULO VI – RESULTADOS	68
6.1. Análise das Pontuações Obtidas	68
6.1.1. Comparação de Médias Segundo o Género	69
6.1.2. Comparação de Médias Segundo a Idade	71

6.1.3.	Comparação de Médias Segundo o Estado Civil.....	73
6.1.4.	Comparação de Médias Segundo as Habilitações Literárias.....	74
6.1.5.	Comparação de Médias Segundo o Tempo de Serviço.....	76
6.1.6.	Comparação de Médias Segundo o Vínculo à Entidade.....	78
6.2.	Resultados Referentes à Variável Latente “Liderança”.....	79
6.2.1.	O Perfil do Líder.....	79
6.2.2.	Análise Item a Item.....	81
6.2.2.1.	Análise Descritiva.....	81
6.2.2.2.	Testes de Hipóteses.....	85
6.2.3.	Análise Classificatória Hierárquica Ascendente.....	86
6.3.	Resultados Referentes à Variável Latente “Motivação”.....	92
6.3.1.	Análise Item a Item.....	92
6.3.1.1.	Análise Descritiva.....	92
6.3.1.2.	Testes de Hipóteses.....	93
6.3.2.	Análise Classificatória Hierárquica Ascendente.....	100
6.3.3.	Análise de Correspondências Múltiplas.....	103
6.3.4.	Análise do Grau de Motivação em Relação ao Trabalho e o Papel do Líder na Motivação.....	107
6.4.	Relação entre Liderança e Motivação.....	109
	CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES.....	111
7.1.	Conclusões Gerais.....	111
7.2.	Limitações.....	117
7.3.	Vias de Investigação Futura.....	117
7.4.	Implicações para a Prática.....	118
	ANEXOS.....	120
	REFERÊNCIAS.....	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Descrição dos itens que incorporam a secção da liderança	57
Tabela 1. Descrição dos itens que incorporam a secção da liderança (continuação)	58
Tabela 2. Descrição dos itens que incorporam a secção da motivação	58
Tabela 2. Descrição dos itens que incorporam a secção da motivação (continuação) ...	59
Tabela 3. Valores da média, mediana, moda, desvio padrão, coeficiente de variação, mínimo e máximo das variáveis “Motivação” e “Liderança”	68
Tabela 4. Valores da média, mediana, moda e desvio padrão das escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo o género	70
Tabela 5. Valores da média, mediana, moda e desvio padrão das escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo a idade	71
Tabela 6. Valores da média, mediana, moda e desvio padrão das escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo o estado civil.....	73
Tabela 7. Valores da média, mediana, moda e desvio padrão das escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo as habilitações literárias	75
Tabela 8. Valores da média, mediana, moda e desvio padrão das escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo o tempo de serviço	76
Tabela 8. Valores da média, mediana, moda e desvio padrão das escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo o tempo de serviço (continuação).....	77
Tabela 9. Valores da média, mediana, moda e desvio padrão das escalas que avaliam a motivação, o líder e o líder eficaz, segundo o vínculo à entidade	78
Tabela 10. Partição mais significativa – ACHA dos itens que avaliam as características do líder	86
Tabela 11. Partições mais significativas – ACHA dos itens que avaliam as características do líder eficaz.....	89
Tabela 12. Resultados da aplicação do teste U de Mann-Whitney - aspetos importantes no contexto profissional (variável independente: “Género”)	93
Tabela 13. Resultados da aplicação do teste de Kruskal-Wallis - aspetos importantes no contexto profissional (variável independente: “Idade”)	94
Tabela 14. Resultados da aplicação do teste de Kruskal-Wallis - aspetos importantes no contexto profissional (variável independente: “Estado civil”)	95
Tabela 15. Resultados da aplicação do teste de Kruskal-Wallis - aspetos importantes no contexto profissional (variável independente: “Habilitações literárias”)	97
Tabela 16. Resultados da aplicação do teste de Kruskal-Wallis - aspetos importantes no contexto profissional (variável independente: “Tempo de serviço”)	98

Tabela 17. Resultados da aplicação do teste de Kruskal-Wallis - aspetos importantes no contexto profissional (variável independente: “Vínculo à entidade”)	99
Tabela 18. Partições mais significativas – ACHA dos itens que avaliam a motivação ..	100
Tabela 19. Medidas de discriminação das variáveis	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Definições de liderança presentes na literatura	20
Figura 1. Definições de liderança presentes na literatura (continuação)	21
Figura 1. Definições de liderança presentes na literatura (continuação)	22
Figura 2. Teorias e modelos de liderança presentes na literatura	24
Figura 2. Teorias e modelos de liderança presentes na literatura (continuação)	25
Figura 3. Definições de líder presentes na literatura	29
Figura 4. Competências do líder eficaz	32
Figura 5. Definições de motivação presentes na literatura	34
Figura 5. Definições de motivação presentes na literatura (continuação)	35
Figura 6. Teorias da motivação presentes na literatura	38
Figura 6. Teorias da motivação presentes na literatura (continuação)	39
Figura 7. Modelo de motivação de Newstrom	40
Figura 8. Evolução do número de balcões das instituições de crédito membros da APB, em Portugal, no período de dezembro de 2010 a dezembro de 2016	47
Figura 9. Evolução do número de colaboradores bancários das instituições de crédito membros da APB, em Portugal, no período de dezembro de 2010 a dezembro de 2016...48	
Figura 10. Evolução do número de balcões das instituições de crédito membros da APB, nos Açores, no período de dezembro de 2010 a dezembro de 2016	47
Figura 11. Percentagem de inquiridos que concordam totalmente com os comportamento e características associadas aos itens que integram a escala que avalia o líder e o líder eficaz	81
Figura 12. Representação Zoom Star (2D) da avaliação do líder e do líder eficaz.....	83
Figura 13. Dendrograma obtido com o método CL – Líder	87
Figura 14. Dendrograma obtido com o método CL – Líder eficaz	90
Figura 15. Percentagem de inquiridos que concordam totalmente com os itens que integram a escala que avalia a motivação	92
Figura 16. Dendrograma obtido com o método CL – Motivação	101
Figura 17. Mapa de correspondências das categorias (mapa percetual) para as dimensões 1 e 2 resultante da ACM (método de normalização: <i>Principal normalization</i>)	105
Figura 18. Grau de concordância com a afirmação “ <i>Sente-se motivado em relação ao seu trabalho?</i> ”	107

Figura 19. Grau de concordância com a afirmação “*O seu superior hierárquico tem um papel importante na sua motivação?*”108

LISTA DE ABREVIATURAS

MR – Média das ordens

RAA – Região Autónoma dos Açores

R_s – Coeficiente de correlação de Spearman

p – *P-value*

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do Estudo

O presente trabalho de investigação teve como principais objetivos aferir as perceções dos bancários sobre as formas de liderança exercidas pelos quadros dirigentes das instituições de crédito a operar na Região Autónoma dos Açores e em que medida estas têm repercussões na motivação dos colaboradores bancários.

Cada vez mais, os colaboradores deste setor são pressionados para atingirem resultados que permitam a manutenção dos rácios exigidos pelo Banco Central Europeu, não obstante a desconfiança e a incerteza quanto ao futuro, tanto para clientes, como para colaboradores, *stakeolders* e restante sociedade, fruto dos escândalos financeiros e estruturais protagonizados pela banca portuguesa. Sendo este setor vital não só para a economia do país, como também para o desenvolvimento do mesmo, precisa preocupar-se com as questões essenciais que se prendem com a natural evolução das coisas, adquirindo novos conhecimentos, desenvolvendo competências e tendo capacidade de resposta às mudanças que lhe são impostas. Foi neste cenário que surgiu a necessidade de se analisar conjuntamente os fenómenos da liderança e da motivação.

Após uma exaustiva pesquisa bibliográfica sobre as temáticas em estudo, concluiu-se que são várias as perspetivas e abordagens encontradas. Em relação à liderança, diversos autores defendem que a mesma é considerada como uma importante vantagem

competitiva das organizações, uma vez que potencia a prosperidade e leva os indivíduos a darem o seu melhor, superando as expectativas de maneira drástica (DeRue e Workman, 2012). De uma forma geral, a liderança pode ser definida como o processo de influenciar os comportamentos ou ações de um indivíduo ou grupo de indivíduos, com vista ao cumprimento de objetivos e metas de interesse comum, tendo por base uma visão do futuro que está alicerçada num conjunto coerente de ideias e princípios (Lacombe e Heilborn, 2008). Cabe assim ao líder, enquanto agente de mudança, assumir esse papel e dotar os liderados de todos os recursos fundamentais à concretização do sucesso pessoal e organizacional. No entanto, para que o sucesso seja atingido, é necessário que a liderança exercida seja considerada eficaz. É aqui que a liderança e a motivação se fundem, na medida em que diferentes práticas de liderança poderão suscitar melhores ou piores respostas motivacionais dos colaboradores (Cunha *et al.*, 2016). Definida por muitos autores como o processo de iniciar, direcionar e manter o comportamento de um indivíduo, tendo em vista o cumprimento de um objetivo, a motivação assume-se como uma competência básica da liderança (Latham, 2012).

Face ao exposto, este trabalho de investigação revela-se pertinente pelo facto de aprofundar um tema, até à data, pouco explorado no setor em que se insere, bem como, para, de alguma forma, contribuir positivamente para o desenvolvimento do setor bancário, através da prática de uma liderança eficaz, e, conseqüentemente, aumentar os níveis de motivação dos colaboradores.

1.2. Propósitos e Objetivos do Estudo

Uma vez que o principal objetivo deste trabalho assentou na compreensão dos fenómenos de liderança e motivação, aplicados aos quadros do setor bancário na RAA, a pergunta de partida desta investigação foi:

“A liderança exercida pelos quadros dirigentes das instituições de crédito a operar na RAA influencia a motivação dos bancários que nelas exercem funções?”

Tornou-se, assim, importante aferir se a motivação dos bancários, em relação ao seu trabalho, fica comprometida consoante a liderança praticada pelos líderes é considerada eficaz ou ineficaz e qual o grau de motivação desses colaboradores. Do objetivo principal acima referido surgem os seguintes objetivos específicos, norteadores deste estudo:

1. Identificar os fatores motivacionais de maior e menor relevância para os colaboradores deste setor;
2. Averiguar se existem diferenças entre os indivíduos para cada fator motivacional, consoante o género, idade, estado civil, habilitações literárias, tempo de serviço e vínculo à entidade;
3. Determinar se a atual liderança é considerada totalmente eficaz;
4. Caracterizar os atuais líderes do setor bancário na RAA;
5. Estabelecer uma comparação entre os líderes e os líderes considerados eficazes;
6. Aferir se os colaboradores mais motivados são aqueles que consideram que o seu líder reúne as características mais aproximadas das do líder considerado eficaz;

1.3. Método do Estudo

Tendo em conta os objetivos que se pretendem atingir com a realização deste trabalho de investigação, foi efetuada uma revisão da literatura no âmbito do comportamento organizacional, mais precisamente ao nível dos fenómenos da liderança e da motivação. O enquadramento teórico foi realizado com base em obras de referência sobre as temáticas em estudo, assim como em artigos científicos de carácter nacional e internacional. Uma vez que a natureza deste estudo é quantitativa, procedeu-se à elaboração do questionário (Anexo 1), que visa dar respostas à pergunta de partida e aos objetivos propostos. Os dados obtidos foram analisados sob o ponto de vista de uma análise estatística descritiva e inferencial, com recurso Software *IBM SPSS Statistics* (SPSS). Por fim, a interpretação dos resultados, permitiu tecer conclusões que dão resposta às hipóteses inicialmente formuladas.

1.4. Estrutura da Dissertação

A dissertação está organizada em sete capítulos. No capítulo I apresenta-se a introdução ao trabalho, através do enquadramento do estudo, propósitos e objetivos, método e estrutura da dissertação. O capítulo II dedica-se à revisão da literatura sobre o fenómeno da liderança, evidenciando aspetos como a sua definição, teorias e modelos de liderança, estabelecendo uma comparação entre a liderança e a gestão e, por último, caracterizando o líder. No capítulo III é tratado o fenómeno da motivação, também com recurso à revisão da literatura, por forma a definir o conceito, apresentar as teorias, caracterizar o processo motivacional e distinguir a motivação intrínseca da motivação

extrínseca. O capítulo IV apresenta um enquadramento do setor bancário em Portugal e nos Açores. Os capítulos V e VI são reservados à metodologia e à apresentação dos resultados obtidos, respetivamente, contemplando o enunciado das hipóteses, as variáveis em estudo, a caracterização da população e da amostra, bem como os procedimentos que envolveram a recolha e tratamento dos dados. Por último, o capítulo VII é reservado às conclusões, limitações, vias de investigação futuras e implicações para a prática. Realça-se que, neste último capítulo, são sintetizadas as principais conclusões que emergem do trabalho apresentado.